

Del e-commerce al e-management

Alfons Cornella, Javier Creus

IdeasForChange

<http://www.i4ch.com>

La mayoría de productos o servicios que uno necesita durante un día normal *pueden* hoy ser localizados, comparados y adquiridos en Internet. Hasta tal punto esto es así, que dentro de muy poco *puede* resultar incluso aburrido designar como “electrónico” a esta forma de comercio a distancia: se considerará tan normal hacer la compra en el supermercado a través de la Red como lo es hoy derrochar en él un sábado por la mañana.

Sin embargo, algo no acaba de funcionar. Algo hace que todo esto que *puede* ser una realidad en algún momento, esté tardando más en *serlo de verdad* de lo que sería de esperar. Es cierto que hay algunos factores que determinan de manera importante el despegue del comercio electrónico en Europa, y en especial en España, como, por ejemplo, la falta de una tarifa plana (real y no sólo futurible). Puede que los costes de conexión sean una de las principales razones por la que la población (mayor de 16 años) con acceso a la Red está sólo en el 10%, mientras en los Estados Unidos se supera ya el 40% (y el 80% en las grandes ciudades). Que hay alguna relación entre la moderación en los costes de conexión y el desarrollo de una masa crítica de consumidores conectados parece ya demostrado. Pero también empieza a estar claro que para que el comercio electrónico arraigue es preciso que no sólo cambie el entorno de la demanda, sino que es tanto o más importante que se produzca una transformación en el sistema de la oferta.

El cliente, al control

Posiblemente lo más importante que las empresas deben hoy entender es que esta no es la era de Internet, sino que es la era del cliente. El consumidor tiene acceso a más información que nunca (incluso se podría hablar de que nos estamos acercando a mercados informacionalmente perfectos), es consciente del valor de la información que genera a través de sus hábitos, puede agruparse con otros consumidores con el fin de conseguir mejores precios en el mercado (véase, por ejemplo, el caso de Mercata.com o Accompany.com), o incluso para forzar el desarrollo de nuevos productos que mejoren la oferta estandar de sus proveedores. Tratar a este tipo de cliente es bien distinto de tratar al cliente que tiene que *adaptarse* a una oferta presentada en unos lugares geográficos específicos (tiendas, supermercados, hipermercados, etc). El juego no consiste ya sólo en que las empresas deben conseguir la fidelidad de sus clientes, sino que para conseguir venderles algo, las empresas deberán demostrarles su fidelidad a ellos, y además deberán hacerlo cada día. Porque en la Red, el resto del mundo está sólo a un click de distancia, y lo realmente importante para la empresas es retener la atención del cliente. Y esa atención el cliente la dará a quien le de respuestas que le aporten verdadero valor, a aquellas que se ganen su fidelidad a través de soluciones claras, y cuanto más personalizadas mejor.

El mercado, un ecosistema

Obviamente, la gran pregunta es, por tanto, ¿qué tipo de soluciones está dispuesto el internauta a valorar? O, más llanamente, ¿qué se vende bien en Internet? La experiencia nos está demostrando que la respuesta más adecuada es que funciona en la Red lo que es “mejor que la realidad”. Por ejemplo, será difícil que compremos el pan a través de la Red, si conseguirlo en “la vida real” es tan simple como bajar a la calle y comprarlo en la esquina. Será difícil que operemos con nuestro banco en la Red si los servicios que nos ofrece son puramente testimoniales, y si el esfuerzo de conectarse no nos vale la pena (no es casualidad que el 50% de los internautas que se registran cada año para usar su banco en la Red dejan de usarlo antes de los 12 meses). Pero usamos la Red con convicción cuando precisamos adquirir un libro norteamericano, cuando buscamos la mejor oferta para un billete de avión, o cuando deseamos aprender a jugar a bolsa.

Parece, pues, que la pregunta de “qué se vende” debería ser sustituida por la pregunta “cómo se vende”, porque la verdadera clave del éxito reside, como estamos viendo cada día en la Red, en entender qué “propuesta de valor” percibe el cliente, y cuando para él esa propuesta merece ser utilizada porque es “mejor que la realidad” (porque le ahorra tiempo, esfuerzo, dinero, espacio, etc, o porque le abre nuevas perspectivas, hace posible o que hasta entonces le era imposible, porque le ofrece un servicio totalmente personalizado, etc). Es esta una lógica muy simple, pero que pocos entienden en toda su extensión.

En efecto, en lugar de pensar sobre ella, muchos construyen sus estrategias de comercio electrónico sobre el mero ejercicio de muñir los datos disponibles sobre comercio en la Red hasta conseguir indicios de lo que *puede* que funcione. Y decimos de nuevo “puede” porque cualquier información que se obtenga ahora sobre lo que se vende bien en la Red debe ser considerada meramente coyuntural, en un doble sentido: lo que hoy se vende bien puede que no se venda tan bien mañana, y lo que hoy puede que no se venda en absoluto puede que sea un tremendo éxito de ventas en el futuro. Ante esta estrategia tradicional de análisis, que tiene por lastre la fragilidad de los datos típica de un mercado que prácticamente no existe, porque está siendo creado por la oferta, o mejor, co-creado entre una oferta imaginativa y una demanda inquieta, cabe una segunda estrategia, claramente más atrevida.

Esta nueva estrategia consiste principalmente en entender el mercado como un *ecosistema*, en el que todo depende de todo. Ayuda a ello el hecho de que estamos inmersos en una serie de cambios profundos. Por ejemplo, el de una transformación desde una cultura de medios masivos (alguien emite, muchos reciben) a una cultura de interacción (muchos emiten y reciben simultáneamente). La verticalidad es sustituida por la horizontalidad en muchos ámbitos. De la dependencia o independencia se pasa a la interdependencia. De la competencia a la colaboración (o a la *coopetencia*, la combinación de cooperación y competencia). La estandarización va siendo sustituida por la personalización. Ya no hay un *futuro* sino *futuros*, el futuro de, para y según cada uno de nosotros. Nadie tiene la exclusiva de la creación, a no ser que busque su aislamiento. Nadie sabe tanto como el colectivo. No hay reglas sino principios. Y nadie puede sobrevivir contraviniendo los principios de su ecosistema.

Esta estrategia de sincronización con el ecosistema consiste, en el fondo, en poner al mando nuestra capacidad de aprendizaje, de adaptación, de evolución. El típico enamoramiento del producto padecido por las empresas debe ser sustituido por la humildad sistemática. Porque triunfa en la Red sólo quien está dispuesto a aprender de y con ella. Quién está dispuesto a deshacerse de toda presunción sobre la viabilidad de sus productos que no quede demostrada por la aceptación, monitorizable en riguroso tiempo real, de sus clientes. Quién entienda que ahora los mercados son co-creados con la demanda, que el rol de la oferta ha cambiado drásticamente. En otras palabras, tiene éxito quien aprende a desaprender. Quien entiende que esta es una economía del experimento, de la prueba-error como método.

Una economía de emprendedores

Es esta, por tanto, una economía básicamente de emprendedores, ya sea de aventureros o de visionarios, vinculados a grandes empresas ya existentes (si son tan afortunados como para que la cultura imperante les permita sobrevivir) o a iniciativas que surgen en garajes. Emprendedores convencidos de la necesidad de sincronizar su contexto con el de su ecosistema (clientes, mercados, competidores, tecnologías emergentes, cambios sociales, nuevos modelos de negocio, etc). Emprendedores que comprenden la futilidad de la pregunta “qué se vende bien en la Red” frente a la más substancial de “en qué puedo ser yo el mejor... a nivel mundial?” (pues para ellos no hay más mercado que el planeta Internet). Experimentadores que persiguen co-evolucionar con el cliente, a través de la observación en tiempo real de su comportamiento y el despliegue de mecanismos de interacción y respuesta inmediata. Y que apalancan su imaginación de forma casi obsesiva, que experimentan compulsivamente, y que, claro está, asumen su cuota de riesgo con convicción.

Este emprendedor sabe que su principal función es la de constituirse en “atractor”. Atractor, primero, de *capital intelectual*, o sea de talento (tanto gente joven, como seniors con experiencia que buscan una segunda juventud profesional cuando dejan sus apoltronados empleos en grandes empresas escleróticas para aportar su experiencia y conocimientos a nuevas empresas que se nutren básicamente de la ilusión de jóvenes visionarios). Segundo, atractor de *capital inteligente*, o sea de dinero que no se obsesione por los resultados rápidos sino que comparta y aporte conocimientos durante el trayecto (más, por tanto, del tipo capital semilla que del tipo capital riesgo). Y tercero, el emprendedor debe, más que aprender a atraer al mercado, aprender a “seducirlo” con una oferta (más allá, pues del mero producto, y más allá del mero servicio) muy clara, con una “propuesta de valor” inigualable e irrenunciable para el cliente.

Más allá del plan de negocios: los modelos de negocio.

Algo que demuestra claramente esta capacidad del emprendedor digital para co-crear el nuevo imaginario colectivo es que, en muchas ocasiones, las iniciativas de éxito en la Red consisten fundamentalmente en definir un nuevo *modelo de negocio*. Cuando empresas como *FreePc.com* deciden que hay que entender un ordenador más como un servicio que como un producto, y que, por tanto, es posible regalar ordenadores y ganar dinero mediante los ingresos generados por el constante visionado de publicidad a que se ven sometidos los usuarios de los mismos, no solo se está creando una nueva empresa,

sino que se está cambiando el sentido de toda una industria. Cuando *Priceline.com* decide que sus productos no tienen por qué tener un precio de partida, sino que cada cliente debe poner a qué precio quiere comprarlo, exigiéndoles, eso sí, que se queden con ellos si los encuentran, se está poniendo en duda la idea del precio fijo en beneficio de la del precio dinámico. Cuando *Reflect.com* lanza su concepto de perfumes personalizados, se está asumiendo que es posible combinar los procesos industriales en masa con la atención personalizada de muchos servicios.

El éxito de una iniciativa de comercio electrónico no consiste, pues, sólo en vender a través de la Red los mismos productos o servicios que ahora ofrecemos. Consiste en reentender la relación con el cliente, en aportarle soluciones mejor que la realidad, para lo que, posiblemente, sea necesario subvertir en ocasiones las formas tradicionales de entender un negocio. Y debemos sentirnos afortunados de que, a pesar de que seguramente aun no podamos liderar los desarrollos tecnológicos relacionados con la Red (cosa que queda reservada a unas muy pocas empresas), sí que podemos convertirnos en la vanguardia en todo lo que se refiere a la aplicación de esa tecnología en un determinado mercado, y en especial, en la definición de nuevos modelos de negocio. Puede que no seamos líderes en desarrollo tecnológico, pero podemos serlo en aplicación inteligente de la tecnología. Y esto puede hacerse desde cualquier pueblo perdido en medio de cualquier montaña, como se ha demostrado ya en España.

Pero, dónde está el dinero en la Red?

De todo lo dicho puede derivarse que entender las claves del comercio electrónico va más allá de simplemente disponer de un buen producto, redactar afinados planes de negocio y reunir el capital suficiente para iniciar la aventura. El emprendedor digital no puede sólo entender la Red: debe también sentirla. Debe co-crearla con otros agentes (clientes y competidores, entre otros), y debe aprender por sistema. Ello implica que para tener éxito en la Red quizás lo más importante sea tener paciencia. Aunque es cierto que no hay empresa que pueda subsistir si no encuentra una forma de generar ingresos, también lo es que en la Red muchos mercados tienen aún que ser creados.

Es quizás por ello que preguntar sobre la facturación actual de una empresa en la Red no tiene apenas relevancia. Las empresas por las que más se apuesta en la bolsa no son precisamente las que más facturan. En otras palabras, los inversores saben (o deben saber) que la espiral de crecimiento del negocio en la Red está en la actualidad básicamente alimentada por la inversión, no por las ventas. De las empresas en Internet no se espera que tengan beneficios ahora, ni siquiera a corto plazo, sino que se espera que inviertan constantemente en nuevas ideas, que muestren su capacidad de entender la Red y apalacar las oportunidades que vayan desvelando, que definan modelos de negocio que a nadie se les había ocurrido antes. Porque es este dinamismo creativo el único que puede asegurar que la empresa tendrá un lugar en un futuro que se espera fundamentalmente errático. Sólo las empresas que demuestran que pueden evolucionar a gran velocidad tendrán un lugar en la economía del cambio constante.

Así, el emprendedor debe saber convencer a sus inversores de que lo importante no es ahora conseguir retornos a corto plazo, sino construir una posición preferente, una *cuota mental* del mercado de internautas, que dentro de unos años (2,3,5, quien sabe...)

pueda convertirse en una base sólida de negocio. En otras palabras, quién encare su posición frente al reto del comercio electrónico desde una perspectiva tradicional, desde el enroque en las formas de hacer que han funcionado en el “mundo real”, tiene, creemos, muy poco que esperar de la Red.

Un nuevo tipo de empresa: e-management

Como bien dicen Meyers y Davis en su muy recomendable texto BLUR, los nuevos factores de éxito en esta economía digital son la velocidad, los intangibles y las redes. La velocidad porque sólo podrá sobrevivir el que sepa adaptarse y responder a los rápidos cambios en el ecosistema de los negocios. Para ello, el mejor activo serán sus intangibles (su capital intelectual, sus habilidades para explotar inteligentemente su conocimiento), y sólo quien sepa manejarlos podrá tener opciones. Finalmente, sobrevivirá sólo el que entienda el poder de la conectividad, la posibilidad que ofrecen las redes de construir empresas virtuales, federaciones de experiencias unidas por un objetivo pactado y albergadas bajo una marca común.

Para sacar el máximo partido de sus activos críticos, el capital intelectual, las empresas no podrán seguir basándose en la esclerosis que genera vivir de la lucha interna por los pedazos de un presupuesto pactado entre departamentos o divisiones. Al contrario, deberán estimular un mercado interno de ideas, un espacio en el que se favorezca la aportación y compartición de conocimientos, y en el que existan mecanismos para asignar recursos a quién se los merezca. Como dice Hamel en un reciente artículo, las empresas harían bien en aprender cómo funciona la atracción de recursos por parte de las empresas del Silicon Valley. Empresas que surgen de alguna idea, y que deben librar su batalla por atraer inversores, a los que tienen que seducir para conseguir sus recursos. Se trata, por tanto, de introducir la idea del mercado (algo fundamentalmente no jerarquizado), en la empresa (algo básicamente jerarquizado).

El cambio que esto representa va más allá de incorporar algunas invenciones en la gestión de las empresas como consecuencia de la aparición de Internet. Se trata, más bien, de la necesidad de generar de una vez una respuesta a la crisis latente que representa la tensión entre dos formas de entender una empresa bastante diferentes. La heredada del *management científico* (Taylor, Ford, etc), según el cual una organización es “una máquina para cumplir objetivos”, frente a la emergente de la *teoría de la agencia*, según la cual la organización es “una red de contratos entre los agentes implicados”. En el primer caso, la organización puede ser entendida a partir de sus procesos; algo que ha funcionado muy bien en la era industrial. Pero en el segundo, la diversidad y sofisticación de la red de contratos (legales, psicológicos, emocionales, etc) introduce componentes en la ecuación de la organización que la hacen extraordinariamente más compleja. Curiosamente, puede que sean las empresas que ya viven en el paradigma Internet, las que funcionan sobre los factores críticos de velocidad, intangibles y conectividad, las primeras que puedan plantearse la superación de la visión de la organización como “máquina para cumplir objetivos”. Para ello, quizás están ya inventando el e-management.

En fin, el discurso sobre comercio electrónico se está mostrando más profundo de lo que podría parecer. Lo que está en cuestión no es sólo una nueva forma de vender, un nuevo

canal, sino una forma totalmente nueva de interactuar con el mercado y de entender la empresa.

Y si alguien no se lo cree, que pregunte a un emprendedor digital...